



Ricardo André Silva Nascimento

A IMPORTÂNCIA DA CUSTOMIZAÇÃO DE RELATÓRIO DE STATUS NO ATENDIMENTO DAS EXPECTATIVAS DAS PARTES INTERESSADAS

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gerenciamento de Projetos, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Basgal

Orientadora

Curitiba – PR

2016

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso, **A IMPORTÂNCIA DA CUSTOMIZAÇÃO DE RELATÓRIO DE STATUS NO ATENDIMENTO DAS EXPECTATIVAS DAS PARTES INTERESSADAS**, elaborado por Ricardo André Silva Nascimento e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gerenciamento de Projetos, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 19 de Abril de 2016

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Basgal

Orientadora

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Ricardo André Silva Nascimento, abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GP37-Curitiba (6/2013) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 29/09/2013 a 19/12/2015, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado A IMPORTÂNCIA DA CUSTOMIZAÇÃO DE RELATÓRIO DE STATUS NO ATENDIMENTO DAS EXPECTATIVAS DAS PARTES INTERESSADAS, é autêntico e original.

Curitiba, 19 de Abril de 2016

Ricardo André Silva Nascimento

Dedico este aos meus pais, que sempre me ensinaram o valor da educação, e a minha esposa (Laís Cristine de Barros Pedrozo Nascimento), que sempre esteve ao meu lado me apoiando.

Agradecimentos

Agradeço à minha esposa Laís Cristine de Barros Pedrozo Nascimento, pela paciência, virtude e cooperação que tornou possível este ser concluído.

Agradeço aos meus colegas de curso, que auxiliaram com as discussões sobre o tema, enriquecendo o conteúdo deste.

Agradeço à ISAE-FGV e seu corpo docente e acadêmico por todo o conhecimento adquirido nestes 2 anos de curso, agregando habilidades a minha vida profissional.

Resumo

O presente artigo tem por finalidade ampliar os conhecimentos na mais nova área de conhecimento do PMBOK (Gerenciamento das Partes Interessadas) e discutir como a melhoria na comunicação e informação reportadas as partes interessadas pode influenciar no sucesso de um projeto. Neste artigo será abordado a área de conhecimento Gerenciamento da Comunicação, onde apresentaremos os tipos de comunicação. A falta do nivelamento e reporte da informação necessária para cada parte interessada do projeto tem sido uma falha estrutural em muitas empresas. O artigo destaca também o papel do gerente de projeto no gerenciamento das partes interessadas. Como resultado, verifica que a implantação de uma matriz de comunicação e filtro de informação enviada a cada parte interessada, auxilia no sucesso do projeto.

Palavras Chave: comunicação, partes interessadas, relatório de status.

Abstract

This article aims to expand knowledge in the newest area of knowledge of the PMBOK (Management Stakeholder) and discuss how to improve communication and information reported stakeholders can influence the success of a project. In this article the area of Knowledge Management Communication, where we will present the types of communication will be addressed. Lack of grading and reporting information needed for each stakeholder project has been a structural failure in many companies. The article also highlights the role of project manager in stakeholder management. As a result, it finds that the implementation of a communication matrix and filter information sent to each interested party, assists in project success.

Keywords: communication, stakeholders, status report.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Matriz de Comunicação	16
TABELA 2 – Registro das Partes Interessadas	20
TABELA 3 – Matriz de Comunicação customizada	24

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Modelos de Comunicação	13
FIGURA 2 – Visão Geral do Gerenciamento das Comunicações em Projeto	15
FIGURA 3 – Planejar o Gerenciamento das comunicações: entradas, ferramentas e técnicas, e saídas	16
FIGURA 4 – Gerenciar as comunicações: entradas, ferramentas e técnicas, e saídas	17
FIGURA 5 – Controlar as comunicações: entradas, ferramentas e técnicas, e saídas	18
FIGURA 6 – Identificar as Partes Interessadas: entradas, ferramentas e técnicas, e saídas	19
FIGURA 7 – Exemplo de rede de poder / interesse com as partes interessadas	20
FIGURA 8 – Planejar o Gerenciamento das Partes Interessadas: entradas, ferramentas e técnicas, e saídas	21
FIGURA 9 – Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas: entradas, ferramentas e técnicas, e saídas	22
FIGURA 10 – Controlar o Engajamento das Partes Interessadas: entradas, ferramentas e técnicas, e saídas	23

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	11
1.2 OBJETIVOS	11
1.2.1 OBJETIVO GERAL	11
1.2.2 OBJETIVO ESPECÍFICO	11
1.3 JUSTIFICATIVA	11
1.4 COMUNICAÇÃO EM PROJETOS	12
1.4.1 O MODELO DA COMUNICAÇÃO	12
1.4.2 TIPOS DE COMUNICAÇÃO	13
1.4.3 ESTILOS DE COMUNICAÇÃO	13
1.4.4 MÉTODOS DE COMUNICAÇÃO	14
1.5 GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO EM PROJETOS	14
1.5.1 PLANEJAR O GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES	15
1.5.2 GERENCIAR AS COMUNICAÇÕES	16
1.5.3 CONTROLAR AS COMUNICAÇÕES	17
1.6 GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS	17
1.6.1 IDENTIFICAR AS PARTES INTERESSADAS	18
1.6.2 PLANEJAR O GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS	19
1.6.3 GERENCIAR O ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS	21
1.6.4 CONTROLAR O ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS	22
1.7 CUSTOMIZAÇÃO DO RELATÓRIO DE STATUS	22
1.8 PESQUISA DE CAMPO	24
1.9 ANÁLISE DE RESULTADOS	27
1.10 CONCLUSÕES	27
1.11 POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS	28
1.12 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	29
1.13 APÊNDICES	30

1. INTRODUÇÃO

Quantas vezes o gerente de projetos recebe e-mails em excesso? Quantas vezes o membro de uma equipe deixou repassar uma informação importante para o sucesso do projeto? Esses são acontecimento muito comuns e frequentes nos projetos e indicam a necessidade de planejar e gerenciar melhor as comunicações em nossas organizações.

Na maioria dos estudos, questões relacionadas às comunicações são os problemas mais frequentes de um gerente de projetos no ciclo de vida de um projeto. São gastos até 90% do tempo de um gerente de projetos na comunicação.

Muitas equipes de projeto não fazem nada para lidar com as comunicações em seus projetos além de emitir relatórios de status. Conforme o crescimento da maturidade da organização em geral reconhecem a necessidade de um plano de gerenciamento das comunicações estruturado e suas comunicações oficiais sobre o projeto envolvem muito mais do que simples relatórios de status.

Gerente de projetos eficazes criam um plano de gerenciamento de comunicações vão além dos relatórios de status, identificam com as respectivas partes interessadas o que deve ser comunicado a elas e quais informações precisam receber delas.

A equipe do projeto deve revisar frequentemente as comunicações nas reuniões, assim limitam o potencial problemas de comunicação.

1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Questiona-se, portanto, o quanto um planejamento de comunicações ineficaz pode impactar no resultado de um projeto?

Dado este problema apresenta-se a importância da customização de relatório de status no atendimento das expectativas das partes interessadas.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Considerando o exposto na introdução deste trabalho, no que se refere à definição de um plano de comunicação eficiente e principalmente na correta execução deste, estabelecemos como objetivo geral deste projeto: **atendimento das expectativas das partes interessadas através da customização dos relatórios de status.**

1.2.2 OBJETIVO ESPECÍFICO

Uma vez estabelecido o objetivo geral deste trabalho definimos como objetivos específicos o abaixo exposto:

- a) Descrever os processos do Gerenciamento da Comunicação
- b) Alterações no PMBOK 5ª Edição em relação as áreas de conhecimento: Comunicação e Partes Interessadas;
- c) Descrever os processos do Gerenciamento das Partes Interessadas;
- d) Customização do Relatório de Status;

1.3 JUSTIFICATIVA

Este trabalho surge no momento em que diversas organizações buscam fórmulas para diminuir os altos índices de problemas enfrentados na comunicação. Justifica-se pelo fato da ausência de estudos claros que demonstrem como é possível otimizar relatório de status e criar modelos que atendam a expectativa das partes interessadas.

1.4 COMUNICAÇÃO EM PROJETOS

Comunicação, do latim: *communicare*. Significado de compartilhar, tornar comum.

Comunicação é um esforço bidirecional que envolve a transmissão da informação utilizando um conjunto de símbolos (verbais, não verbais, gráficos) de entendimento comum para uma ou mais pessoas (receptores), através de mecanismos (meios) adequados e o posterior recebimento do feedback pelo emissor.

Na gerência de projetos, uma alta porcentagem de atritos, frustrações e ineficiências nas relações tem como origem uma comunicação ineficaz. A falha de interpretação de um requisito de projeto, as dúvidas em uma solicitação de mudança, uma data compromissada que foi ultrapassada, são resultados de uma “quebra” na comunicação.

A informação é a base para o Gerenciamento de Projetos e deve ser tratada com o mesmo rigor e critério que as demais áreas de conhecimento. Projetos são atividades de pessoas em equipe que precisam comunicar-se e se entender.

A área de Comunicação determina as necessidades de informações, como conteúdo, formato e distribuição aos envolvidos. Além disso, busca minimizar barreiras de comunicação entre as várias partes interessadas identificadas no projeto.

1.4.1 O MODELO DA COMUNICAÇÃO

Gerentes de projetos cometem o erro de não garantir que as mensagens sejam enviadas e recebidas adequadamente. Não pensam cientificamente nas comunicações. Simplesmente envia um e-mail e espera que ele seja lido e esperamos que seja lido e interpretado corretamente, sem confirmar se comunicações importantes serão entendidas.

O modelo de comunicação básico possui três partes principais: o emissor, a mensagem e o receptor. Cada mensagem é codificada pelo emissor e decodificada pelo receptor. Fatores como o ambiente, a experiência, o idioma e a cultura do receptor afetam a forma como ele decodifica a mensagem. Frequentemente, os modelos de comunicação chamam esses tipos de fatores de “ruído”, porque eles podem interferir na capacidade do receptor de entender a mensagem.

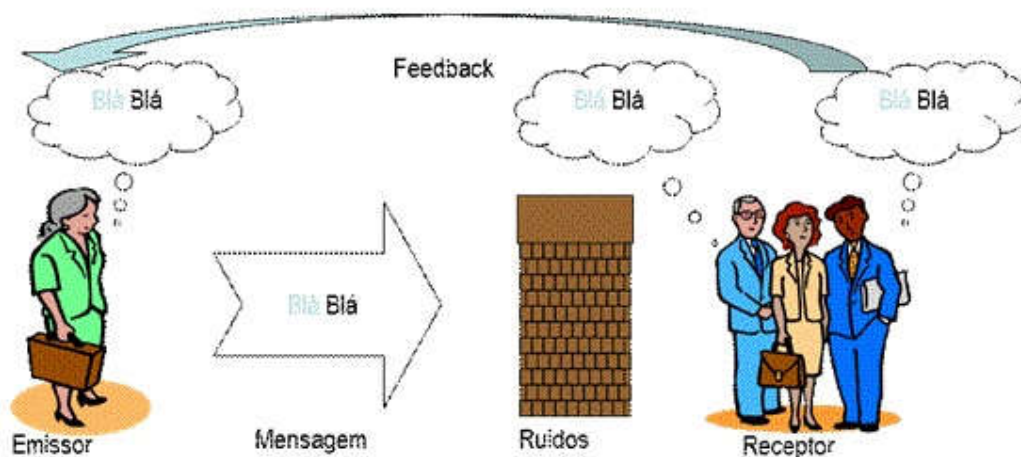


Figura 01 – Modelos de Comunicação

Fonte: <http://escritoriodeprojetos.com.br/>

PRINCIPAIS COMPONENTES DO MODELO

- **Emissor:** traduzir pensamentos ou ideias em uma linguagem que seja compreendida pelos envolvidos
- **Receptor:** converter (decodificar) a mensagem em pensamentos ou ideias significativas
- **Mensagem e Feedback:** a saída da codificação e decodificação.
- **Meio:** método usado para transmitir a mensagem.
- **Ruídos:** fatores que interfiram na transmissão e na compreensão da mensagem (Ex: distância, tecnologia inapropriada, falta de informações prévias).

1.4.2 TIPOS DE COMUNICAÇÃO

O emissor deve codificar com cuidado, determinar o método de comunicação a ser usado para enviá-la e confirmar que a mensagem seja entendida. Ao codificar a mensagem, o emissor precisa conhecer os tipos de comunicação.

- Verbal: ainda é o tipo mais utilizado e mais eficaz para transmitir informações.
- Não verbal: Faz uso de sinais, também conhecida como “linguagem corporal”
- Paralinguística: Faz uso de entonações vocais (revela a situação que o emissor se encontra: alegre, triste, pressionado)

1.4.3 ESTILOS DE COMUNICAÇÃO

As comunicações durante o projeto podem ser formais e informais:

- **Comunicação Formal:** Regras e procedimento devem ser seguidos, exigindo um formato, um protocolo. No ambiente de projetos toda a comunicação formal deve passar através do gerente de projeto, de todas as organizações envolvidas.
- **Comunicação Informal:** Não há um conjunto de regras, a comunicação é livre. Este tipo é mais rápido e se utilizado adequadamente pode trazer muitos benefícios para o projeto.

1.4.4 MÉTODOS DE COMUNICAÇÃO

Ao planejar as comunicações, também é importante determinar o método de comunicação. Esses métodos podem ser agrupados nas seguintes categorias:

- **Comunicação interativa:** este método é recíproco e pode envolver duas ou mais pessoas. Uma pessoa fornece as informações, as outras as recebem e, em seguida, respondem a essas informações. Ex: conversas, reuniões, mensagens instantâneas e teleconferências.
 - **Comunicação ativa:** Esse método envolve um fluxo de informações em sentido único. O emissor fornece as informações às pessoas que precisam delas, mas não espera feedback sobre a comunicação. Ex: relatórios de situação, atualizações enviadas por e-mail e memorandos de empresa.
-

- Comunicação passiva: Neste método, o gerente de projetos dispõe as informações em um local central. Este método é usado para distribuir grandes documentos ou enviar informações a várias pessoas. Ex: “Nuvens” (Dropbox, Google Drive).

1.5 GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÕES EM PROJETOS

O gerenciamento das comunicações do projeto inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam planejadas, coletadas, criadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, gerenciadas, controladas, monitoradas e finalmente dispostas de maneira oportuna e apropriada. (PMBOK 5ª Edição)

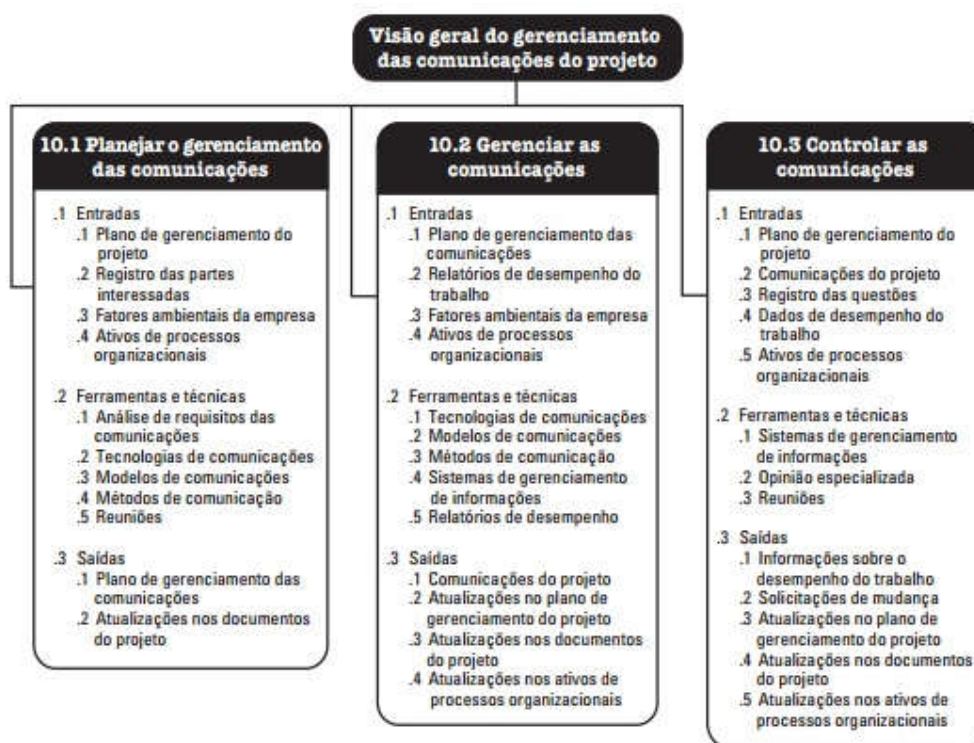


Figura 02 - Visão Geral do Gerenciamento das Comunicações em Projeto

Fonte: PMBOK 5ª Edição – 2013

1.5.1 PLANEJAR O GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÕES EM PROJETOS

O processo de desenvolver uma abordagem apropriada e um plano de comunicações do projeto com base nas necessidades de informação e requisitos das partes interessadas, e nos ativos organizacionais disponíveis (PMBOK 5ª Edição).

Neste processo o Gerente de Projeto define o que precisa ser comunicado, para quem, por quem, quando, com qual método, com qual tecnologia, em que formato e com que frequência.

A principal saída deste documento é o Plano de Gerenciamento das comunicações.



Figura 03 – Planejar o Gerenciamento das comunicações: entradas, ferramentas e técnicas, e saídas.

Fonte: PMBOK 5ª Edição – 2013

No plano de gerenciamento das comunicações, temos como principal documento a Matriz de Comunicação. Nesta matriz temos a definição de como o gerente de projeto irá gerenciar e controlar as comunicações.

Tabela 01: Matriz de Comunicação

What? Qual informação	Why? Qual propósito	Who? (R) Quem é o responsável	Who? (A) Quem aprova ou valida	Who? (C) Quem deve ser consultado	Who? (I) Quem deve ser informado	When? Quando e Qual periodicidade	Where? onde serão armazenadas
Termo de abertura do projeto	Autorizar formalmente início do projeto. Termo de notificação de conhecimento de projeto p/ empresa.	Solicitante/Gerente de Projeto	Patrocinador/Cliente/Gerentes Funcionais com equipes	Cliente e principais partes interessadas	Equipe do Projeto	Única	Pasta do Projeto
Registro das partes interessadas	Identificar as partes interessadas no projeto e definir estratégias para ganhar suporte ou reduzir obstáculos.	Ger. Projeto	Patrocinador/Cliente/Gerentes Funcionais com equipes	Todas partes interessadas	Equipe de Gerenciamento do Projeto	Criado na iniciação e sempre atualizado	Pasta do Projeto

Fonte: <http://escritoriodeprojetos.com.br/>

1.5.2 GERENCIAR AS COMUNICAÇÕES

No ciclo de vida do projeto, muitas partes interessadas precisarão receber informações sobre ele. O processo de gerenciamento das comunicações envolve reunir e fornecer essas informações e garantir que elas fluam em todas as direções necessárias para o projeto, conforme o planejado. Neste processo as informações não são apenas enviadas e sim verificadas que elas foram recebidas de forma eficaz, eficiente e compreensível.



Figura 04 – Gerenciar as comunicações: entradas, ferramentas e técnicas, e saídas.

Fonte: PMBOK 5ª Edição – 2013

1.5.3 CONTROLAR AS COMUNICAÇÕES

No processo Controlar as Comunicações, é avaliado o andamento das comunicações no ciclo de vida do projeto, para garantir que as informações fluam da maneira planejada, para as pessoas certas e na hora certa. O processo faz a medição para determinar se o plano de gerenciamento das comunicações está sendo seguido e se as comunicações estão atendendo às necessidades das partes interessadas.

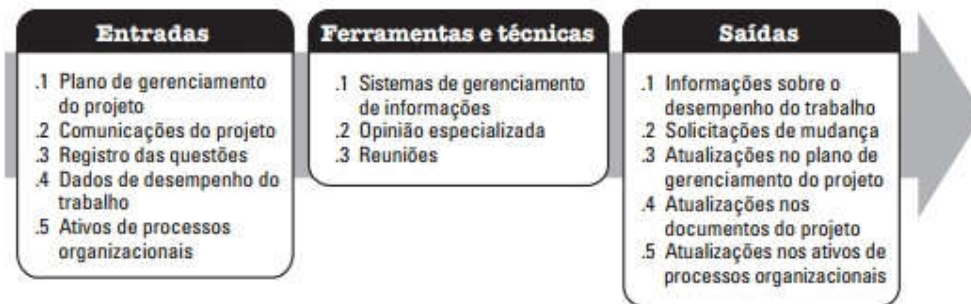


Figura 05 – Controlas as comunicações: entradas, ferramentas e técnicas, e saídas.

Fonte: PMBOK 5ª Edição – 2013

1.6 GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

O Gerenciamento das Partes Interessadas é considerado uma das atividades fundamentais para o sucesso do projeto, principalmente no ambiente dinâmico e em rede no qual o mundo corporativo se encontra. Um dos parâmetros para medir o sucesso do projeto é a satisfação dos usuários finais e dos clientes durante o ciclo de vida do projeto.

A influência, o poder e o interesse das Partes Interessadas sobre o projeto devem ser mapeados. É preciso desenvolver relacionamentos com as principais Partes Interessadas, gerenciar suas expectativas, construir uma comunicação efetiva e ajustar os planos para envolvê-las e satisfazer suas necessidades. O relacionamento e o envolvimento junto às Partes Interessadas devem ser desenvolvidos durante todo o projeto.

O Gerenciamento das Partes Interessadas inclui processos que permitem Identificar as Partes Interessadas, Planejar o Gerenciamento das Partes Interessadas, Gerenciar o Envolvimento das Partes Interessadas e Controlar o Envolvimento das Partes Interessadas.

1.6.1 IDENTIFICAR AS PARTES INTERESSADAS

As partes interessadas são identificadas primeiramente na iniciação do projeto e esse registro é reavaliado durante todo o projeto. Quaisquer partes interessadas que não forem identificadas provavelmente serão encontradas mais tarde. Quando elas forem descobertas, provavelmente solicitarão mudanças o que pode provocar atrasos.

As mudanças que ocorrem posteriormente no projeto são muito mais caras e difíceis de integrar do que as que ocorrem em fases iniciais. Identificar todas as partes interessadas ajuda a organizar melhor o projeto e a considerar os interesses de todas as partes interessadas.

Há muitos modelos usados para classificar as partes interessadas, conforme mencionados abaixo:

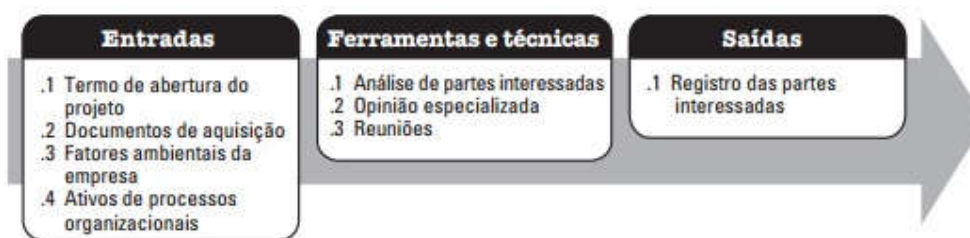


Figura 06 – Identificar as Partes Interessadas: entradas, ferramentas e técnicas, e saídas.

Fonte: PMBOK 5ª Edição – 2013

- Grau de poder / interesse, que agrupa as partes interessadas com base no seu nível de autoridade (“poder”) e seu nível de preocupação (“interesse”) em relação aos resultados do projeto;
- Grau de poder / influência, que agrupa as partes interessadas com base no seu nível de autoridade (“poder”) e no seu engajamento ativo (“influência”) no projeto;
- Grau de influência/impacto, que agrupa as partes interessadas com base no seu engajamento ativo (“influência”) no projeto e na sua habilidade de efetuar mudanças no planejamento ou na execução do projeto (“impacto”);
- Modelo de relevância, que descreve os tipos de partes interessadas com base no seu poder, na urgência e na legitimidade.

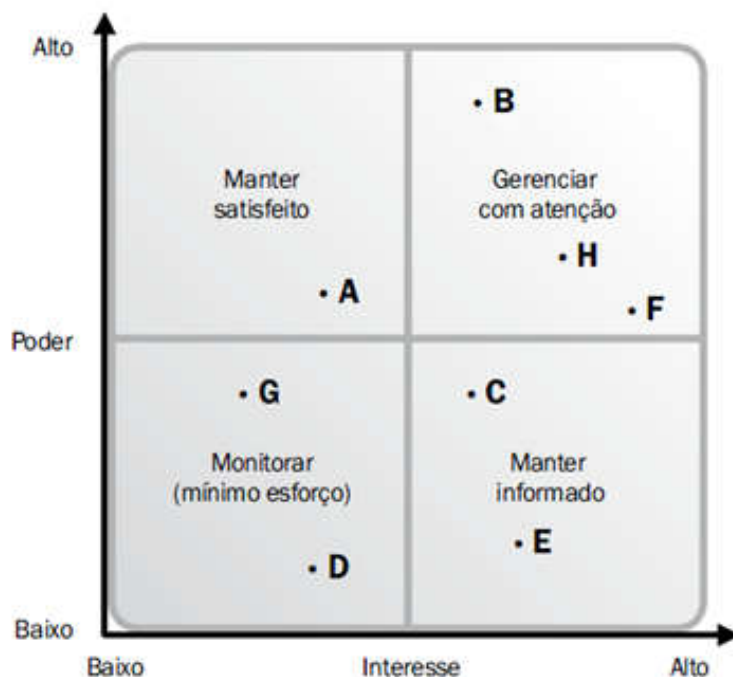


Figura 07 – Exemplo de rede de poder / interesse com as partes interessadas

Fonte: PMBOK 5ª Edição – 2013

Tabela 02: Registro das Partes Interessadas

Stakeholder (Cargo)	Envolvimento	Interesse no Projeto	Poder	Influência no Projeto	Classific.
Sponsor	Demandante e patrocinador financeiro do projeto	Resolver problemas operacionais que causam perdas para a empresa.	Alto	- Tem o poder de alterar a condução do projeto. - Pode parar o projeto. - Aprovação das ações do projeto.	Aliado
Gerente Financeiro	Auditoria das contas do projeto. Aprovação dos processos definidos no projeto	Maior controle financeiro sobre as operações da empresa e melhor controle sobre contas a pagar e receber.	Alto	- Tem alta influência com o dono da empresa. - Não liberação de recurso humano/ponto focal para reuniões de definição. - Aprovação das ações do projeto.	Aliado
Fornecedores	Adequar seus processos de fornecimento e enviar informações corretas para o processo de supply chain.	Atendimento adequado do cliente	Baixo	Aderência no processo de supply/chain enviando informações de forma eletrônica para a organização	Membro da rede
Cliente	Nenhum	Ter suas solicitações atendidas em tempo hábil.	Baixo	nenhum	Membro da rede
Gerente do	Conduzir o projeto,	Executar o projeto	Alto	- Aprovações	Aliado

projeto	garantindo a qualidade, dentro do custo e prazo estabelecidos	dentro dos parâmetros estabelecidos, atendendo as expectativas do cliente	- Contato e influência com o sponsor - Condução do time do projeto	
---------	---	---	---	--

Fonte: Autoria Própria

1.6.2 PLANEJAR O GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

O processo identificar as partes interessadas pode resultar no registro de centenas de partes interessadas. Gerenciar o impacto, os relacionamentos e o engajamento de tantas pessoas é essencial para o sucesso do projeto, mas pode demorar bastante tempo.

As partes interessadas podem ser um ativo ou um problema no projeto, dependendo da qualidade do planejamento do projeto. Então, para gerenciar com eficácia um gerente de projeto é necessário criar um plano de gerenciamento das partes interessadas.

Após criar o plano de gerenciamento das partes interessadas, ele fará parte do plano de gerenciamento de projeto. O plano pode documentar os níveis existentes e desejados de engajamento das partes interessadas, os detalhes de como elas serão envolvidas no projeto, particularidades de como e por que diversas informações do projeto serão distribuídas às partes interessadas orientações para avaliar se o plano está satisfazendo bem as necessidades das partes interessadas e do projeto.

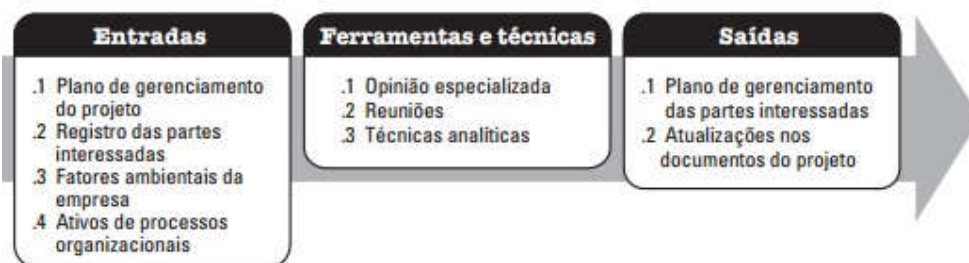


Figura 08 – Planejar o Gerenciamento das Partes Interessadas: entradas, ferramentas e técnicas, e saídas.

Fonte: PMBOK 5ª Edição – 2013

1.6.3 GERENCIAR O ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

Para atender as necessidades das partes interessadas, resolver seus problemas e assegurar que elas se mantenham interessadas e ativas no projeto, é essencial gerenciar o engajamento e as expectativas das partes interessadas durante a vida do projeto.

O gerente de projetos analisa o plano de gerenciamento das partes interessadas, o registro de mudanças e os ativos de processos organizacionais para determinar o que fazer para manter o engajamento das partes interessadas durante o projeto. Também é fundamental consultar o plano de gerenciamento das comunicações, considerando a boa comunicação para o gerenciamento das partes interessadas.

O processo gerenciar o engajamento das partes interessadas pode resultar na documentação das lições aprendidas e das solicitações de mudança, incluindo ações corretivas e preventivas recomendadas.

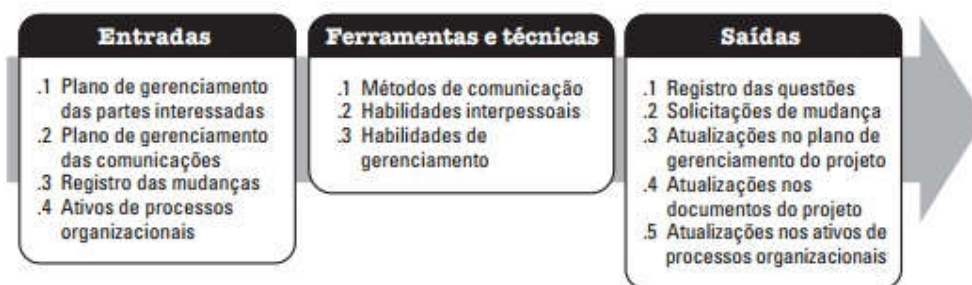


Figura 09 – Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas: entradas, ferramentas e técnicas, e saídas.

Fonte: PMBOK 5ª Edição – 2013

1.6.4 CONTROLAR O ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

Manter o relacionamento das partes interessadas e controlar seu engajamento são responsabilidades contínuas do gerente de projetos. Monitorar o engajamento das partes interessadas no projeto ajuda a entender as percepções delas sobre o progresso do projeto, que permitirá fazer pequenos ajustes para garantir a continuidade do engajamento e do apoio das partes interessadas.

Deste processo resultam informações do desempenho do trabalho, as solicitações de mudança e a atualização dos planos de gerenciamento.

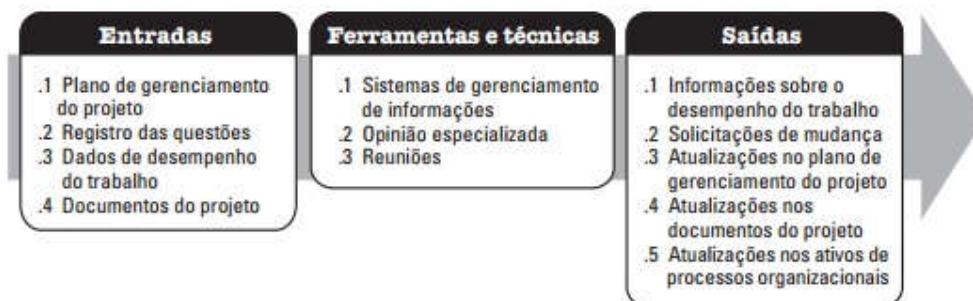


Figura 10 – Controlar o Engajamento das Partes Interessadas: entradas, ferramentas e técnicas, e saídas.

Fonte: PMBOK 5ª Edição – 2013

1.7 CUSTOMIZAÇÃO DE RELATÓRIO DE STATUS

Um relatório de status pode fazer toda a diferença sobre como o projeto será visto pelos stakeholders. Um relatório com falta ou excesso de informações pode gerar ansiedade, desconfiança, resistência ou simplesmente não “vender” bem, ou seja, pode prejudicar o projeto.

Elaborar relatórios requer disciplina, regularidade e adaptatividade. Cada empresa possui seus modelos, existem tantas variações de templates quanto existem preferências pessoais de clientes e gerentes. E às vezes, o mesmo projeto precisa ser reportado em dois ou três formatos diferentes ao mesmo tempo.

A customização do relatório de status atende a expectativa das partes interessadas, visto que cada parte interessada recebe informações pertinentes ao seu interesse. Em muitas organizações notamos relatório de status extensos e muitas vezes as informações críticas não são notadas podendo influenciar no resultado do projeto.

Uma otimização nesse processo é a utilização de um Sistema Integrado de Informação, onde no cadastro de cada parte interessada, é levantado qual área de conhecimento ela quer receber informação no relatório de status.

O gerente de projetos semanalmente elabora o relatório de status e ao integrar as informações no Sistema Integrado de Informação, cada parte interessada recebe o que foi previamente cadastrado.

Tabela 03: Matriz de Comunicação customizada

Stakeholder	Documento	Meio	Periodicidade	Conteúdo
Diretor Rh	Relatório de Status	E-mail	Semanal	Rh, Tempo
Diretor Qualidade	Relatório de Status	E-mail	Semanal	Qualidade
Diretor Financeiro	Relatório de Status	E-mail	Semanal	Custos
Diretor Comercial	Relatório de Status	E-mail	Semanal	Aquisições, Custos

Fonte: Autoria Própria

1.8 PESQUISA DE CAMPO

No dia 18 de julho de 2015 foi enviada uma pesquisa de campo para grupos de e-mail no Yahoo e disponibilizado no LinkedIn.

Foram enviadas nove perguntas relacionadas a comunicação em projetos e partes interessadas.

Pesquisa sobre o Tema: “ A importância da customização de relatório de status no atendimento das expectativas das partes interessadas ”

1 – Você está satisfeito com o relatório de Status emitido periodicamente em seu projeto?

Sim

Não

2 – Quantas páginas em média o relatório de status do seu projeto contém?

Até 5 páginas

De 5 a 20 páginas

De 20 a 50 páginas

Acima de 50 páginas

3 –Em sua empresa o relatório de status dos projetos em andamento seguem um padrão definido?

Sim

Não

4 – Sua empresa tem elaborado e definido um plano de gerenciamento de comunicação para cada projeto em andamento?

Sim

Não

5 – Em sua empresa o relatório de status dos projetos são elaborados através:

A – Software de editor de texto (Criado Manualmente)

B – Sistema de Gerenciamento próprio

C - Outros

6 – Em sua empresa os relatórios de status são utilizados para identificar e corrigir desvios nos projetos em relação a custos, prazo, qualidade e tempo?

Sim

Não

7 - Em sua empresa qual o meio mais utilizado para oficialização das correções dos desvios encontrados durante a execução do projeto?

A – Email

B – Ata de Reunião

C – Relatório de Status

D - Informalmente (Telefone)

8 – No início dos projetos em sua empresa as partes interessadas são consultadas sobre quais assuntos e áreas de conhecimento os relatórios de status devem conter?

Sim

Não

9 – Na sua opinião um relatório de status do projeto otimizado para cada parte interessada pode contribuir para o atendimento das suas respectivas expectativas?

Sim

Não

1.9 ANÁLISE DE RESULTADOS

Após o recebimento das respostas podemos notar alguns itens que indicam a falta de boas praticas, podendo levar assim o projeto a um resultado não esperado.

52,30 % das respostas, afirmaram que a empresa não possui um plano de gerenciamento para cada projeto em andamento, ou seja, as informações podem ser perdidas ou não enviadas no momento certo. Sem ter uma matriz de comunicação, a comunicação fica muito afetada.

56,80 % das respostas, apontaram que as partes interessadas não são consultadas em relação a quais áreas de conhecimento o relatório de status deve conter. Um relatório de status emitido sem consulta prévia aos interesses das partes interessadas pode gerar desinteresse no recebimento das informações.

Por outro lado, 88,60 % responderam que um relatório de status otimizado para cada parte interessada contribui para o atendimento de sua expectativa. Isto ratifica a importância da implementação de relatório customizados para atendimento das expectativas das partes interessadas.

1.10 CONCLUSÕES

A principal motivação deste trabalho surgiu em função da percepção de que muitas organizações adotam modelos de relatórios de status longos e poucos produtivos. Utilizam em sua maioria editores de texto e gráficos que consomem muito tempo da equipe de projeto e não alcançam o resultado esperado.

Por outro lado, notamos que muitas organizações possuem um sistema integrado de informação e mesmo assim os relatórios são poucos eficazes. As partes interessadas não são consultadas com a periodicidade e o conteúdo das informações que querem receber sobre determinado projeto.

Identificamos na metade dos entrevistados um número maior de cinco folhas na emissão do relatório de status, acima de cinco folhas o nível de atenção diminui consideravelmente o que pode ocasionar que um ponto crítico ou uma informação necessária para aquele momento não ser identificada.

A customização de relatório é uma tendência nas organizações visto que cada vez o tempo é menor e os recursos são menores para executar um projeto, a existências de sistemas integrados de informação vem crescendo tornando a customização viável e real aos projetos

1.11 POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

Através dos resultados e conclusões obtidos neste trabalho de conclusão de curso, podemos oferecer consultoria a empresas e criarmos um processo de otimização dos relatórios de status. Criação de sistemas para elaboração de relatórios e demais documentos durante o projeto, atualizações diárias tornando o acompanhamento do projeto mais real e não apenas semanalmente como em muitas organizações. Essas melhorias no gerenciamento da comunicação em projetos dependerá muito da maturidade da organização e a cultura organizacional.

1.12. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

PMBOK Quinta edição – Um guia do conhecimento em Gerenciamento de Projetos – Cap. 13 Gerenciamento das Partes Interessadas

PMBOK Quinta edição – Um guia do conhecimento em Gerenciamento de Projetos – Cap. 10 Gerenciamento da Comunicação

GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÃO EM PROJETOS Segunda Edição – Série Gerenciamento de Projetos

GERENCIAMENTO DE STAKEHOLDERS EM PROJETOS – Série Gerenciamento de Projetos

1.13. APÊNDICES

1.12.1 Respostas da Pesquisa de Campo

Pesquisa sobre o Tema: “ A importância da customização de relatório de status no atendimento das expectativas das partes interessadas ”

1 – Você está satisfeito com o relatório de Status emitido periodicamente em seu projeto?

Sim – 66,7 %

Não – 33,3 %

2 – Quantas páginas em média o relatório de status do seu projeto contém?

Até 5 páginas - 53,3 %

De 5 a 20 páginas – 31,1 %

De 20 a 50 páginas – 8,9 %

Acima de 50 páginas – 6,7 %

3 –Em sua empresa o relatório de status dos projetos em andamento seguem um padrão definido?

Sim – 88,9 %

Não – 11,1 %

4 – Sua empresa tem elaborado e definido um plano de gerenciamento de comunicação para cada projeto em andamento?

Sim – 48,9 %

Não – 51,1 %

5 – Em sua empresa o relatório de status dos projetos são elaborados através:

A – Software de editor de texto (Criado Manualmente) – 60,0%

B – Sistema de Gerenciamento próprio – 33,3 %

C – Outros – 6,7 %

6 – Em sua empresa os relatórios de status são utilizados para identificar e corrigir desvios nos projetos em relação a custos, prazo, qualidade e tempo?

Sim – 88,9 %

Não – 11,1 %

7 - Em sua empresa qual o meio mais utilizado para oficialização das correções dos desvios encontrados durante a execução do projeto?

A – Email – 26,1 %

B – Ata de Reunião – 37,0 %

C – Relatório de Status – 28,3 %

D - Informalmente (Telefone) – 8,7 %

8 – No início dos projetos em sua empresa as partes interessadas são consultadas sobre quais assuntos e áreas de conhecimento os relatórios de status devem conter?

Sim – 42,2 %

Não – 57,8 %

9 – Na sua opinião um relatório de status do projeto otimizado para cada parte interessada pode contribuir para o atendimento das suas respectivas expectativas?

Sim – 88,9 %

Não – 11,1 %
